

### Verwaltungsreform und Sozialwissenschaft: aktive Moderation als Beratungskonzept

Stöbe-Blossey, Sybille

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stöbe-Blossey, S. (2003). Verwaltungsreform und Sozialwissenschaft: aktive Moderation als Beratungskonzept. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(1), 29-44. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37970>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Verwaltungsreform und Sozialwissenschaft

## Aktive Moderation als Beratungskonzept<sup>1</sup>

*Sybillie Stöbe-Blossey*

Zu Beginn der 1990er Jahre setzte in Deutschland eine Debatte um die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ein, wie sie mit einer Intensität zuletzt Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre zu beobachten war. Mit der Modernisierung hat auch die Beratung der Verwaltung Konjunktur. Dabei gibt es die unterschiedlichsten Formen der Beratung, und ebenso unterschiedlich sind die Erfahrungen, die die einzelnen Verwaltungen mit Beratungsprojekten machen. In diesem Beitrag sollen zunächst die Erfahrungen diskutiert werden, die sich aus den eher enttäuschenden Ergebnissen sozialwissenschaftlicher Beratung in der Reformphase der 1970er Jahre ergeben (1.). Als Konsequenz aus diesen Erfahrungen traten Konzepte der Organisationsentwicklung in den Vordergrund, die unter 2. skizziert werden. Danach geht es um die aktuellen Ansprüche an (sozialwissenschaftliche) Verwaltungsberatung (3.). Abschließend wird das Konzept der aktiven Moderation als ein vielleicht zukunftsweisendes Leitbild für sozialwissenschaftliche Beratung vorgestellt (4.).

### 1 Die Reformphase der 1970er Jahre: Probleme in der Beratungspraxis

Ende der 60er Jahre setzte vor allem auf der Ebene des Bundes eine Phase der Reform von Politik und Verwaltung ein. Erstmals in der bundesdeutschen Geschichte begann sozialwissenschaftliche Beratung dabei eine wichtige Rolle zu spielen. Das wohl bekannteste Beispiel für die intensive Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, die sich bis zur Mitte der 1970er Jahre entwickelte, bildet die interministerielle Projektgruppe Regierungs- und Verwaltungsreform. Diese wurde Ende 1968 eingesetzt mit dem Auftrag, Bundesregierung und Bundesverwaltung strukturell und funktionell in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben mit geringstmöglichem Aufwand bestmöglich

<sup>1</sup> Die Basis für diesen Beitrag bildet der Vortrag auf der X. Tagung für angewandte Soziologie des BDS im Mai 1999 in Essen.

zu erfüllen und dabei den Bedürfnissen der staatlichen Gemeinschaft und ihren Zukunftsproblemen gerecht zu werden.<sup>2</sup> Die Projektgruppe griff in den sechs Jahren ihrer Arbeit in großem Umfang auf wissenschaftliche Beratung zurück und gab zahlreiche Studien in Auftrag. Diese Situation führte zu einem bis dahin nicht gekannten Zugang von Wissenschaftlern zu internen Strukturen der Verwaltung, insbesondere in der Ministerialverwaltung auf Bundesebene.

Ebenso wie Mitte der 70er Jahre in Bezug auf die Reformeuphorie, auf die Bestrebungen nach einer Installierung von politischer Planung und auf das Konzept der aktiven Politik eine Ernüchterung eintrat, geschah dies auch im Hinblick auf die Reichweite von wissenschaftlicher Beratung von Politik und Verwaltung. Zum einen konstatiert *Thomas Ellwein* (1978, S. 21), dass die Sozialwissenschaften einen „erheblichen, auch praktisch wirksamen Anteil am Reformboom“ hatten und „damit auch von den späteren Entwicklungen, von der mit ihnen verbundenen Enttäuschung und von einer gewissen Ratlosigkeit betroffen“ waren. Zum anderen ist zwar der Beitrag der Wissenschaft an der Auslösung des Reformbooms nicht zu bestreiten, jedoch wurde auch zunehmend offensichtlich, dass die praktische Relevanz der einzelnen Studien hinter den Erwartungen zurückgeblieben war: „Die Früchte der Ende der 60er Jahre (...) ausgebrochenen Reformeuphorie haben sich in den Schubladen der Verwaltungsbehörden in Gestalt hunderter von Studien, Gutachten, Forschungsberichten und sonstigen Veröffentlichungen über Probleme der Planungsorganisation und -technik, der Führungskonzeption, der Aufbau- und Ablauforganisation, der Information und Kommunikation, einschließlich elektronischer Datenverarbeitung, der Verwaltungsgliederung, des Ressortzuschnitts etc. angesammelt. In die Praxis wurde nur ein geringer Bruchteil dieser Vorschläge umgesetzt – und auch dies häufig nur unter großen Schwierigkeiten“ (Pflaumer 1978, S. 223).

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich eine Debatte über das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis, in der die Erfahrungen aufgearbeitet und reflektiert wurden.<sup>3</sup> Aus dieser Debatte kristallisieren sich vor allem zwei Problemfelder heraus, nämlich die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis und das Wechselverhältnis zwischen Beratung und Umsetzung. Beide Aspekte sollen im Folgenden näher diskutiert werden. Dabei wird ausgegangen von der Problemrezeption in der damaligen „Nach-Reform-Phase“. Darauf aufbauend werden – verbunden mit der Berücksichtigung aktueller Entwicklungen – Lösungsansätze aufgezeigt.

2 Projektgruppe Regierungs- und Verwaltungsreform beim Bundesminister des Innern: Erster Bericht zur Reform der Struktur von Bundesregierung und Bundesverwaltung. Bonn, August 1969 (Manuskript). Hier zitiert nach *Schatz* (1973, S. 31), der einen Überblick über die Entwicklung der politischen Planung auf Bundesebene und die Arbeit der Projektgruppe gibt.

3 zum Beispiel die verschiedenen Beiträge in *Böhret* (1978b), in *Greiffenhagen/Prätorius* (1979), in Wissenschaftszentrum Berlin (1977) sowie später in *Koch* (1987).

## 2 Die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis – Ein Kommunikationsproblem?

In der Literatur, die ab Mitte der 1970er Jahre die Erfahrungen aus den Beratungsprojekten reflektierte, nahm die Auseinandersetzung mit Kommunikationsproblemen zwischen Wissenschaft und Praxis einen breiten Raum ein. Aus der Analyse dieser Literatur kristallisieren sich vor allem drei Faktoren heraus, die in der Kooperation zwischen beiden Akteuren zu Schwierigkeiten führen, nämlich

- abweichende Fachsprachen und unterschiedliche kognitive Orientierungen,
- die Reputationsmuster im Wissenschaftssystem sowie
- ein mangelnder Veränderungswille im Verwaltungssystem.

Ein oft schon auf den ersten Blick auffälliges und schon lange diskutiertes Problem besteht in den unterschiedlichen Fachsprachen (z. B. Böhret 1987, S. 222; Friedrich 1970, S. 297; Hegelau 1977, S. 179; Schatz 1977, S. 215ff.). Wissenschaftliche Fachsprache ist für Praktiker oft wenig verständlich und wird von ihnen einerseits als Arroganz ihres Partners, andererseits als Deckmantel für inhaltliche Defizite interpretiert. Aber auch das Verwaltungssystem verfügt über seine interne Fachsprache, die sich Externen nicht immer ohne Weiteres erschließt.

Dass die Problematik unterschiedlicher Fachsprachen oft nicht pragmatisch mit dem wechselseitigen Willen zur Verständigung gelöst, sondern manchmal zum Grundsatzproblem hochstilisiert wird, lässt sie als Symptom für ein tiefer liegendes Problem erscheinen, das man mit Unterschieden in der kognitiven Orientierung umschreiben kann: Bei der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis prallen verschiedene Formen des Wissens und der Aneignung von Wissen aufeinander: theoretisches Wissen und praktische Erfahrung, systematischer Aufbau von Wissen und learning by doing. Was eigentlich Grundlage für ein produktives Wechselverhältnis sein könnte, führt angesichts mangelnder wechselseitiger Akzeptanz oft zu einem überzeichneten Gegeneinander. Praktiker stellen sich schnell auf den Standpunkt, dass die Wissenschaftler „von der Praxis keine Ahnung“ haben. Jedes unbequeme Ergebnis kann auf diese Weise leicht als nicht umsetzbare Theorie disqualifiziert werden. Umgekehrt neigen Wissenschaftler oft dazu, Praktikern das grundsätzliche Verständnis und das Wissen über Probleme und Lösungswege abzusprechen. Hemmnisse für die Umsetzung der eigenen Konzepte können auf diese Weise ebenso leicht begründet werden.

Wahrscheinlich noch schwerwiegender sind Probleme, die sich aus den im Wissenschaftssystem gültigen Reputationsmustern ergeben (Hegelau 1977, S. 185ff.): Veröffentlichungen und Papiere sind für das Wissenschaftssystem noch immer das zentrale Produkt; in der Verwaltungspraxis hingegen löst die Überflutung mit schriftlichen Materialien eher Abwehrreaktionen aus (Böhret 1987, S. 222). Zentrales Selektionskriterium im Wissenschaftssystem ist das Werturteil der Kollegen (Böhret 1987, S. 224; Bruder 1980, S. 25f.); der Praxisbezug der Arbeit wird dabei – unter Berufung

auf das Postulat der Zweck- und Wertfreiheit der Wissenschaft – oft eher negativ bewertet (Hauff 1979, S. 184f.).

*Thomas Ellwein* (1978, S. 38) konstatiert, dass man sich in der Wissenschaft in Deutschland „mehr mit der Analyse von Defiziten in der Verwaltung und mit dem Aufzeigen von Reformnotwendigkeiten als mit dem Entwurf und der Durchsetzung von Reformstrategien beschäftigt“, und *Helmut Klages* (1987, S. 258) stellt die These auf, „dass die wissenschaftliche Beratung von Politik und Verwaltung an die Wissenschaft als Summe akademischer Disziplinen Anforderungen heranträgt, denen diese – angesichts ihrer vorherrschenden Verfassung – in der Regel nicht ausreichend gewachsen sein kann“. Er führt dies darauf zurück, dass Wissenschaft in erster Linie auf die Ermittlung von Erklärungen, aber nicht auf Handlungsempfehlungen und schon gar nicht auf die Frage ihrer Umsetzung abstellt.

Aus der Perspektive der Wissenschaft wirft die Befassung mit diesen Problemen der Beratungsbeziehung automatisch die Frage auf, welchen Beitrag der Berater leisten kann, um die Schwierigkeiten zu überwinden oder zumindest zu reduzieren. Das Problem der abweichenden Fachsprachen lässt sich vergleichsweise leicht lösen: „Der erfolgreiche Berater muss in der Lage sein, sich in der Sprache des Klienten auszudrücken“, subsumiert *Heine von Alemann* (1996, S. 17). In der Tat kann an Wissenschaftler, die sich mit einer Organisation befassen, legitimerweise die Anforderung gestellt werden, sich auf die Fachsprache dieser Organisation einzulassen und ihrerseits auf eine vermeidbare Fachsprache zu verzichten und erforderliche Fachausdrücke zu erklären.

Das dahinter stehende Problem unterschiedlicher kognitiver Orientierungen ist schon schwieriger zu erfassen, denn hier geht es nicht um trainierbare Verhaltensweisen, sondern um Einstellungen. Für den Berater kommt es darauf an, Praxiswissen zu akzeptieren und sich zu vergegenwärtigen, dass der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis auf Gegenseitigkeit beruht: „Wissen – als systematisierte Kenntnis über Sachverhalte – stammt ja nicht nur aus Forschung und Reflexion, sondern auch aus ‚praktischer‘ Erfahrung.“ (Böhret 1987, S. 219) Wissenschaftliches Wissen ist somit nicht per definitionem „besser“, sondern eben anders als Alltagswissen (Minssen 1998, S. 55). Geht der Berater von dieser Einstellung aus, so sind Grundlagen für die produktive Nutzung beider Formen von Wissen gelegt. Dabei betont *Carl Böhret*, dass es nicht darum gehe, „eine Denk- und Handlungsgleichheit von Wissenschaft und Praxis herzustellen, sondern um eine zweckmäßige, offene, arbeitsteilige Kooperation“ (Böhret 1978a, S. 17). Als Fazit einer Analyse von Transferproblemen fordert er, „das Verhältnis Wissenschaft-Praxis noch viel mehr als bisher zur ‚Kontaktkultur‘ auszubauen“ (Böhret 1987, S. 232).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Dass zwischen den beiden hier zitierten Veröffentlichungen von *Carl Böhret* knapp zehn Jahre liegen, kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass es zwischen dem Ende der 70er und dem Ende der 80er Jahre im Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis nur wenig Entwicklungen gegeben hat. Überhaupt fällt auf, dass die Problembeschreibungen im Zeitablauf eine bemerkenswerte Konstanz aufweisen. Wenn das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis als „Kontaktkultur“ und als Kooperationsverhältnis begriffen wird, ent-

Bereits an dieser Anforderung zeigt sich, dass der Berater zwar auf wissenschaftlichem Hintergrund agiert, jedoch die Reputationsmuster des Wissenschaftssystems für die Beratung nicht handlungsleitend sein können. Eine erfolgreiche Beratung muss so angelegt sein, dass sie für den Klienten von Nutzen ist, und damit die vorrangig auf Reputation im Wissenschaftssystem ausgerichteten Aktivitäten außen vor lassen. Richtungsweisend ist hier der Ansatz einer „systemischen Beratung“<sup>5</sup>, derzufolge Beratung sich „an den Mustern des Klientensystems, nicht an den eigenen Mustern orientieren“ (Minssen 1998, S. 61) muss. *Heine von Alemann* (1996, S. 17) konstatiert, dass dies durchaus dazu führen kann, dass „sich der Berater von der ‚reinen‘ Wissenschaft entfremdet und die Wissenschaftler auf die Berater herabsehen.“ Dieses Spannungsverhältnis ist für den Einzelnen nicht immer leicht zu ertragen, insbesondere dann nicht, wenn die Beratungstätigkeit nur einen Teil seiner Arbeit ausmacht und er eine Karriere innerhalb des Wissenschaftssystems anstrebt.

Die Alternative zu einem derartigen „Spagat“ sieht *Hellmut Klages* (1987, S. 262) in einem veränderten Wissenschaftsverständnis, das er als eine „Wendung zu einer Handlungswissenschaft“ beschreibt: „Im Zentrum dieser Wende steht ein Wirklichkeitsbild, das dem Aufbau der sozialen Realität aus Prozessen Rechnung trägt, die sich aus der ‚Vernetzung‘ von ‚Rückkopplungs‘-Zusammenhängen ableiten, welche sich ihrerseits um ‚Akteure‘ kristallisieren.“ (Klages 1987, S. 262) Diese Wende bleibt allerdings auch fast 15 Jahre später ein uneingelöstes Postulat; bislang hat sich nichts daran geändert, dass ein beratender Wissenschaftler quasi als „Wanderer zwischen den Welten“ agieren muss.

Bei der Diskussion um Anforderungen an die Wissenschaft darf allerdings auch nicht übersehen werden, dass sich Probleme in der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis auch innerhalb des Verwaltungssystems verorten lassen. Schwierigkeiten ergeben sich oft daraus, dass die Vergabe von Forschungsaufträgen oft nicht nur aus sachlich-fachlichen, sondern auch (oder manchmal ausschließlich) aus politischen Gründen erfolgt.<sup>6</sup> Dabei kann die Einschaltung von Wissenschaftlern durchaus bloßen Alibicharakter haben: Es kommt vor, dass Projekte genau deswegen aufgelegt werden, weil man eigentlich nichts verändern möchte, dies aber – etwa aufgrund von politischem Druck oder von Forderungen der Mitarbeiter – nicht zugeben kann. In einer derartigen Situation kann es einer Verwaltung opportun erscheinen, eine wissenschaftliche Beratung in Anspruch zu nehmen und unter Hinweis auf die zeitliche Dauer der Untersuchung konkretes Handeln auf „später“ zu verschieben. *Hannes*

---

spricht dies dem, was *Jürgen Habermas* bereits 1963 als „pragmatistisches“ Modell der Politikberatung bezeichnet und dem „dezisionistischen“ sowie dem „technokratischen“ Modell gegenübergestellt hat (Habermas 1963/1981, S. 121ff.)

5 zum Konzept der systemischen Beratung ausführlich zum Beispiel *Ahlemeyer* (1996); *Königswieser et al.* (1995); *Willke* (1992)

6 dazu ausführlich *Friedrich* (1970)

*Friedrich* (1970, S. 176) spricht in diesem Zusammenhang von der „Abschiebungs- und Aufschiebungsfunktion der Beratung“.

Die Inanspruchnahme von Beratung dient bei einer solchen Interessenlage der Beruhigung, weil man zumindest so tut, als täte man etwas – nur dürfen dann aus diesem Projekt natürlich keine umsetzbaren Vorschläge herauskommen. In einem solchen Fall ist eine fruchtbare Zusammenarbeit nicht möglich, weil sie letztlich gar nicht erwünscht ist. Als eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis nennt *Carl Böhret* (1987, S. 224) denn auch „ein Minimum an (...) Implementationsüberzeugung“ auf Seiten der Verwaltung; *Bernd Dewe* (1996) betont darüber hinaus die „aktive Adaptionseleistung des Klienten“.

Weder die Implementationsüberzeugung noch die Adaptionsefähigkeit kann der Berater vor Projektbeginn beeinflussen; er kann sie oft nicht einmal realistisch einschätzen. Er muss sich daher der möglichen diesbezüglichen Probleme bewusst sein und sich bei der Wahl der Methoden darauf einstellen – im Verlauf dieses Beitrages wird noch zu diskutieren sein, dass bestimmte methodische Ansätze die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöhen. Wenn sich allerdings das notwendige Minimum an Umsetzungsbereitschaft und Adaptionsefähigkeit weder als vorhanden noch als im Laufe des Prozesses entwickelbar herausstellt, sollte ein Berater auch bereit sein, das Projekt abzubrechen. Dies mag im Einzelfall unbefriedigend (und je nach Konstellation ökonomisch problematisch) sein, ist der Reputation des Beraters jedoch mittelfristig zuträglicher als ein zwar zu Ende geführtes, aber von allen Seiten als gescheitert eingestuftes Projekt.

## 1.1 Beratung und Umsetzung als Wechselverhältnis

Im Rückblick auf die Entwicklung in den 70er Jahren wird das Defizit in der Umsetzung der Ergebnisse wissenschaftlicher Beratung nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass Beratung im wesentlichen die Erstellung von Gutachten bedeutete. Die Implementationsproblematik hatte man dabei zu wenig berücksichtigt (*Pflaumer* 1978, S. 223).

Dass die Umsetzung von Reformkonzepten oft schwieriger war, als es auf den ersten Blick erschien, hängt auch damit zusammen, dass Reformbestrebungen auf das Beharrungsvermögen von Institutionen stoßen – auf sehr unterschiedliche, teilweise gegenläufige und oft auch gut organisierte Interessen, auf Strukturen, die seit langen Jahren unverändert sind, an die sich viele gewöhnt haben, die vielen lieb geworden sind, die sie verinnerlicht haben. *Fritz Scharpf* (1987, S. 123) verweist darauf, dass aus der Sicht der Mitarbeiter „politisch-administrative Institutionen nicht nur als Instrumente der Politik, sondern auch als Einkommensquellen und Karrierechancen, als soziale Lebensräume und als Bezugsrahmen der individuellen Entfaltung und der persönlichen Identität“ erscheinen, und *Renate Mayntz* (1978, S. 48) sieht in der „fast durchweg geltenden Tatsache, dass Organisationsreformen zumindest für einen Teil der betroffenen Organisationsmitglieder mit Kosten verbunden sind“ einen Grund für

Widerstände und Konflikte. Veränderte institutionelle Regelungen müssen innerhalb von Organisationen erst verarbeitet werden, und das Ergebnis dieser Verarbeitung muss keineswegs mit dem übereinstimmen, was von den Initiatoren dieser Veränderungen intendiert war. In dem „mangelnden Verständnis für diese prinzipielle Unbestimmtheit von Reformprozessen – und in der dementsprechenden Überschätzung der Bedeutung von geänderten formalen Regeln und Organisationsstrukturen“ sieht *Fritz Scharpf* (1987, S. 144) rückblickend den entscheidenden Grund für die Enttäuschung über die Ergebnisse so vieler Reformansätze der 60er und frühen 70er Jahre.

Nicht zuletzt aus der Sicht der Verwaltungspraxis ergab sich somit die „Forderung an die Wissenschaft, sich mehr als bisher um die Erforschung dessen zu bemühen, was man verkürzt und leichthin ‚Umsetzungsbedingungen‘ zu nennen pflegt“ (Hegelau 1977, S. 184). Um der Entwicklung gegenzusteuern, dass die Verwaltungspraxis sich mit dem Hinweis auf mangelnden Praxisbezug der Wissenschaft gegenüber verschließt, fordert *Gerd Pflaumer* (1978, S. 224) neue Anstöße der Zusammenarbeit: „Im Vordergrund der von Wissenschaft und Praxis auch zur Überwindung der eingetretenen Entfremdung zweckmäßigerweise in enger und offener Kooperation anzustellenden Überlegungen sollte dabei die Implementierungsproblematik stehen. Dieses Problemfeld scheint bislang empirisch noch viel zu wenig durchleuchtet (...)“. Eine wichtige Folgerung aus der Erkenntnis von Implementationsdefiziten war die Entwicklung der Implementationsforschung, die sich mit den Bedingungen für die Umsetzung politischer Programme befasst.

Darüber hinaus gewann im Laufe der Zeit die Forderung nach einer Integration von Forschung, Beratung und Umsetzung an Bedeutung. *Renate Mayntz* (1978, S. 45) konstatiert auf der Basis von Erfahrungen aus der Beratungspraxis der 70er Jahre, dass „die wissenschaftlichen Berater an der späteren Implementation ihrer Vorschläge in der Regel keinen Anteil mehr haben“. Wenn man die von *Scharpf* angesprochene „prinzipielle Unbestimmtheit von Reformprozessen“ in Rechnung stellt und berücksichtigt, dass „der Prozess der Reform nach der erfolgten Organisations-Änderung erst eigentlich beginnt“ (Scharpf 1987, S. 145), ist diese Trennung zwischen der Entwicklung von Empfehlungen einerseits und der Umsetzung andererseits als problematisch einzustufen. Gerade in komplexen Organisationsentwicklungsprozessen gehen die Phasen der Konzipierung und der Implementierung fließend ineinander über bzw. lassen sich kaum voneinander abgrenzen, weil Erfahrungen mit der Implementierung Rückwirkungen auf die weitere Konzipierung haben. Das Konzept der Organisationsentwicklung erhielt somit in der Diskussion eine ständig wachsende Bedeutung.

## 2. Organisationsentwicklung – Konsequenzen aus den Problemen „traditioneller“ wissenschaftlicher Beratung



Die „traditionelle“ Form der Beratung, die sich im Wesentlichen auf die Erstellung von Gutachten durch Fachexperten stützte, wurde in den Diskussionen der Folgejahre in wachsendem Maße in Frage gestellt. An Bedeutung gewann demgegenüber das Konzept der Organisationsentwicklung (French/Bell 1994; Wohlgemuth 1991): Ausgangspunkt dieses Konzepts ist die Feststellung, dass keine Organisation so gut ist, dass sie nicht noch besser werden könnte. Daher soll die Organisation in einem längerfristig angelegten Prozess durch eigenverantwortliche Gestaltung durch die Betroffenen selbst (weiter-)entwickelt werden. Ziel ist dabei nicht die Schaffung der (zu einem bestimmten Zeitpunkt) optimalen Organisation, sondern der lernenden Organisation.

Wissenschaftler in Organisationsentwicklungsprojekten bezeichnet *Armin Töpfer* (1987, S. 263) als „Change Agent und Moderator“ und umschreibt ihre Rolle folgendermaßen: „Für den Wissenschaftler stellt sich hier die Aufgabe, diese Diagnose zu konzipieren und durchzuführen sowie bei erkanntem Handlungsbedarf die anschließende Therapie als Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in einen Prozess der Organisationsentwicklung wissenschaftlich zu begleiten und zu unterstützen. Dabei ist der Wissenschaftler auf eine fruchtbare Zusammenarbeit mit einer Projektgruppe aus der Unternehmung angewiesen, die sich aus Mitarbeitern aller vom Projekt betroffenen Ebenen zusammensetzen sollte. Nur so kann ein ‚maßgeschneidertes‘ Konzept unter Berücksichtigung aller internen problemrelevanten Aspekte situativ erarbeitet werden“ (Töpfer 1987, S. 264). Berater sind diesem Verständnis zufolge also nicht mehr Fachexperten, die der Organisation bestimmte Lösungen empfehlen, sondern Moderatoren, die die eigenen Potenziale der Organisation zu nutzen helfen.

Unternehmensberatungen gingen im Laufe der Jahre verstärkt dazu über, nicht mehr nur reine Strategiekonzepte zu verkaufen, sondern die Implementierung einzu-beziehen. „Dicke Studien sind out, konkrete Umsetzung ist in“, hieß es im Untertitel eines Artikels in der Wirtschaftswoche (Nr. 28/1993, S. 40), in dem diese Tendenz beschrieben wird. Auch *Peter Ittermann* (1998, S. 191) bestätigte diese Entwicklung aufgrund einer Analyse der Branche: „Zunehmend agieren Berater auf ausführenden Ebenen in den Betrieben und wirken vor Ort an der Lösung konkreter Problemstellungen mit.“

In der Debatte um die Verwaltungsmodernisierung wurde dieses Konzept in den neunziger Jahren ebenfalls aufgegriffen: „Verwaltung als ‚Lernendes System‘ bzw. ‚lernende Organisation‘ ist das Leitbild einer Verwaltungskultur, in der Lernfähigkeit und -bereitschaft prägende Werte und Normen sind. Veränderungs- und Modernisierungsprozesse werden als Lernchance gesehen, und Lernaktivitäten werden darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie die Organisation beim permanenten Wandel zu unterstützen“ (KGSt 1994, S. 8).

Tabelle 1 gibt einen Überblick darüber, was das Konzept der Organisationsentwicklung von traditionellen, im wesentlichen auf Gutachten gestützten Formen der Beratung unterscheidet. Die oben skizzierten Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis lassen sich mit Hilfe eines derartigen Beratungskonzepts zweifellos relativieren: Der Berater ist durch seine Rolle als Moderator

geradezu gezwungen, sich sowohl auf Sprache und kognitive Orientierungen des Klienten einzulassen als auch dessen Bedarf gegenüber den Reputationsmustern des Wissenschaftssystems in den Vordergrund zu stellen, und das Konzept impliziert eine Erhöhung von Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit des Klienten. Eine entsprechende methodische Ausrichtung von Beratungsprojekten kann also als Essenz aus der Auswertung der Erfahrungen der 60er und 70er Jahre gelten.

*Tabelle 1: Organisationsentwicklung und traditionelle Beratung (nach Paul 1994, S. 26)*

„traditionelle“ Form	Organisationsentwicklung
Problemstellung ist vorgegeben	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-)entwickelt
Mitarbeiter sind passive Objekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte
Berater bringen fertige Lösungen mit	Lösungen werden intern entwickelt
Lösungen werden vorgestellt	Lösungsmethoden werden gelernt
Projekt ist mit Fertigstellung eines Konzeptes beendet	Umsetzung ist Teil des Projektes
Schneller Problemlösungsprozess mit geringer Umsetzungswahrscheinlichkeit	Langwieriger Problemlösungsprozess mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit
Berater ist Fachexperte (mit Kenntnissen in Moderationsmethoden) („Lehrer“)	Berater ist Experte in Moderationsmethoden (mit Fachkenntnissen) („Moderator“)
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe

### 3. Verwaltungsberatung in den 1990er Jahren

Mit Beginn der 90er Jahre setzte erneut eine Phase der Verwaltungsreform ein. Zunächst waren es die Kommunen, die mit der Modernisierung ihrer Verwaltungen begannen. Gemeinsames Kennzeichen der meisten Reformprojekte ist die Berufung auf das niederländische Modell einer dienstleistungsorientierten und nach dem Prinzip eines Konzerns strukturierten Kommunalverwaltung („Tilburger Modell“); Stichworte wie Kontraktmanagement, Zielvereinbarungen, Outputsteuerung, dezentrale Ressourcenverantwortung und Controlling spielen in unterschiedlicher Ausgestaltung eine Rolle im Reformprozess. In der Folgezeit entstanden auch auf der Ebene der staatlichen Verwaltungen zahlreiche Reformansätze, die in eine ähnliche Richtung zielen.

Beratung erfuhr in diesem Reformprozess einen erneuten Aufschwung. Vor diesem Hintergrund führte das „Institut Arbeit und Technik“ 1996 eine Befragung von Bundes- und Landesministerien durch. Ziel dieser Untersuchung war es, einen Überblick über die Erfahrungen und Einschätzungen zu gewinnen, die in der staatlichen Verwaltung im Hinblick auf den Einsatz von externen Beratern im Prozess der Ver-

waltungsmodernisierung bestehen (Stöbe 1997).<sup>7</sup> Einige Ergebnisse sollen im Folgenden skizziert werden.<sup>8</sup>

In den Ergebnissen der Befragung bestätigte sich zunächst die hohe Bedeutung von externer Beratung: In 83 Fällen (76,9%) wurden für das Ministerium oder den ihm nachgeordneten Bereich in den vergangenen fünf Jahren Aufträge für externe Organisationsuntersuchungen oder andere Projekte mit externer Beratung zur Modernisierung, Weiterentwicklung oder Neustrukturierung der Verwaltung vergeben oder befanden sich in der Planung. Für die Zukunft war die Mehrheit der Ministerien der Auffassung, dass die Inanspruchnahme von externer Beratung zunehmen würde: 52% aller Befragten erwarteten eine Steigerung, 39% vermuteten eine gleich bleibende Tendenz, 9% prognostizierten ein Absinken. Es konnte also vermutet werden, dass der Markt für die Beratung der öffentlichen Verwaltung weiterhin wachsen würde.

Wissenschaftliche Beratung spielte dabei allerdings eine untergeordnete Rolle.<sup>9</sup> In erster Linie wandte die staatliche Verwaltung sich an große, überregional tätige Unternehmensberatungsfirmen. 87% der Ministerien, die bereits Erfahrung mit Beratung hatten, hatten diesen Firmen schon mindestens einmal einen Auftrag erteilt. Kleine, vorwiegend regional tätige Unternehmensberatungen folgten mit 35%, 21% hatten sich an freie Berater und Trainer gewandt. Im wissenschaftlichen Bereich waren die Auftragnehmer vor allem Beratungseinrichtungen im Umfeld von (Fach-)Hochschulen: Mit 27% war der Anteil der Ministerien, die deren Dienste schon mindestens einmal in Anspruch genommen haben, etwas höher als bezüglich der freien Berater und Trainer. (Fach-)Hochschullehrer wurden von 18% der Ministerien eingeschaltet, Forschungsinstitute von 17%. Von der „Beratungskonjunktur“ der 90er Jahre profitierten also in erster Linie Unternehmensberatungen.

Betrachtet man die Aufgaben, die externe Berater übernehmen, so zeigte sich in dieser Untersuchung immer noch ein klarer Vorrang des traditionellen Gutachtens. Betrachtet man die Ministerien, die schon mindestens einmal Beratung in Anspruch genommen haben, so fällt auf, dass 82% davon Berater mit der Erstellung von Gutachten ohne Einbeziehung der Umsetzung beauftragt haben (24% einmal, 58% mehrfach). Die Erstellung von Gutachten einschließlich einer Mitwirkung bei der Umsetzung der Ergebnisse wurde deutlich seltener, nämlich von 45% der Ministerien in

7 108 Ministerien haben sich an der Befragung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 58,1% entspricht.

8 Inwieweit die Ergebnisse auch auf den kommunalen Bereich übertragbar sind, kann nicht abschließend eingeschätzt werden. Aus Erfahrungen der Autorin aus Projekten in Kommunen ergibt sich jedoch der Eindruck, dass die Ergebnisse bei einer Befragung von Kommunen ähnlich aussehen würden.

9 Als „wissenschaftliche Beratung“ werden folgende Items der Befragung zusammengefasst: Beratungseinrichtungen im Umfeld von (Fach-)Hochschulen, (Fach-)Hochschullehrer, Forschungsinstitute. Unternehmensberatungen wurden unterschieden in große, überregional tätige und kleine, vorwiegend regional tätige Firmen; hinzu kommen freie Trainer und Berater. Selbstverständlich haben auch die in Unternehmensberatungen oder als Freiberufler tätigen Berater oft eine wissenschaftliche Ausbildung; sie agieren jedoch nicht (mehr) als Wissenschaftler und sind in kein wissenschaftliches Referenzsystem eingebunden.

Auftrag gegeben (17% einmal, 28% mehrfach). 37% haben Berater für die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen verpflichtet (23% einmal, 14% mehrfach).

Die Aufgabenstellung der Beratung dürfte sich allerdings langsam ändern. Für die Erstellung von Gutachten ohne Einbeziehung der Umsetzung war die Zukunftsprognose in der Studie negativ: 40% aller Befragten erwarteten, dass die Bedeutung dieser Beratungsform sinken wird, nur 24% prognostizierten einen Anstieg, die übrigen gingen von einem gleich bleibenden Stellenwert aus. Für die Erstellung von Gutachten einschließlich der Mitwirkung an der Umsetzung sah das Bild anders aus: Hier vermuteten 44% eine wachsende und nur 15% eine sinkende Bedeutung. Die positivste Zukunftsprognose gab es für die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen: 58% sagten einen Anstieg und nur 10% ein Absinken der Bedeutung voraus. Die aus den Erfahrungen der 60er und 70er Jahre abgeleiteten Forderungen an die methodische Ausgestaltung von Beratungsprojekten könnten somit in den nächsten Jahren ihrer Einlösung ein Stück näher kommen.

Aus der Befragung ergab sich noch ein weiterer Aspekt, der bisher nicht genannt wurde: Eine der wesentlichen Funktionen von externer Beratung bestand in der Entwicklung von neuen Ideen. Diese These lässt sich aus mehreren Einzelergebnissen ableiten:

- Fast drei Viertel der Befragten waren der Meinung, dass neue Ideen in der Verwaltung oft nur bei einer Hinzuziehung von Externen eine Chance haben.
- Die Hoffnung, dass eine externe Beratung eine andere Sichtweise und neue Ideen bringt, stand bei insgesamt elf abgefragten Gründen für die Inanspruchnahme von externer Beratung an zweiter Stelle (nach der Hinzugewinnung von zusätzlichen Kapazitäten): 66% der Befragten gaben an, dass dieser Grund bei der Vergabe von Beratungsaufträgen häufig eine Rolle spielt.
- Von zehn möglichen Kriterien für die Bewertung des Erfolges von Beratungsprojekten standen (nach der Akzeptanz durch die Mitarbeiter und durch die Führungskräfte) die Entwicklung von neuen Ideen an dritter, der Anstoß von Veränderungen an vierter Stelle. Ersteres hielten 88% für wichtig, letzteres 86%.

Diese Ergebnisse könnten auf Chancen für wissenschaftliche Beratung hindeuten. Wissenschaft kann durchaus die Funktion der Ideenproduktion übernehmen; Wissenschaftler haben – und zwar gerade dann, wenn sie nicht ausschließlich in der Beratung tätig sind – mehr Freiraum zum „Querdenken“ und für einen „Blick über den Zaun“. Gegenüber Unternehmensberatungen, die aus ökonomischen Gründen gezwungen sind, zahlreiche, oft ähnlich geartete Projekte abzuwickeln, haben im wissenschaftlichen Bereich verankerte Berater unter diesem Aspekt durchaus komparative Vorteile.

Die Chancen können aber nur genutzt werden, wenn entsprechende Methoden entwickelt werden: Wenn das Einbringen von neuen Ideen ein wesentliches Ziel von Beratungsprozessen wird, ergeben sich daraus auch Anforderungen an das Beratungsverständnis. Eine neutrale Moderation, wie sie sich aus dem Konzept der Organisationsentwicklung ableitet, reicht dafür nicht aus. Ein Nachteil dieses Konzepts liegt

nämlich in der Gefahr einer inhaltlichen Beschränkung auf interne Potenziale – ein Berater, der sich eng an der Moderatorenrolle orientiert, kann per definitionem keine eigenen Ideen einbringen. Vor diesem Hintergrund soll dieser Beitrag abschließend das Konzept einer „aktiven Moderation“ zur Diskussion stellen.

## 4 „Aktive Moderation“ als „Dritter Weg“

Bei dem Konzept der „aktiven Moderation“ handelt es sich um eine Kombination von Ansätzen der Organisationsentwicklung und der traditionellen Beratung (Tabelle 2). Vom ersteren Ansatz profitiert die aktive Moderation insofern, als sie die aktive Rolle der Betroffenen und die Verbindung von Beratung und Umsetzung betont; Parallelen zum Letzteren ergeben sich vor allem aus einer inhaltlich aktiven Rolle des Beraters.

Der Anspruch an den Berater in der aktiven Moderation ist hoch: Methodische Kompetenzen, vor allem also die Beherrschung von Moderationstechniken, sind ebenso gefragt wie fachliche Kenntnisse. Anspruchsvoll ist die Rolle des „aktiven Moderators“ nicht nur im Hinblick auf die erforderliche Qualifikation, sondern auch im Prozess selbst. Die kooperative Entwicklung von Lösungen, die aktive Rolle sowohl der Mitarbeiter als auch des Moderators, die Kombination von Selbsthilfe und Fremdhilfe führen dazu, dass der Berater im Prozess unterschiedliche, wechselnde Rollen spielt und dass unterschiedliche Arbeitsformen miteinander kombiniert werden müssen. So kann es beispielsweise in einem Projekt eine organisationsinterne Arbeitsgruppe zur Prozesssteuerung sowie Mitarbeiter-Ideen-Zirkel geben. In beiden Situationen ist der Berater – neutraler – Moderator. Im gleichen Projekt bietet er aber möglicherweise auch Vorträge, Workshops usw. an, in denen er – als Fachexperte – Erfahrungen und Ideen einbringt. Auch kombinierte Arbeitsformen sind denkbar, beispielsweise Kleingruppen, in denen der Berater und einige Mitarbeiter gemeinsam Vorschläge erarbeiten, die dann in der Organisation diskutiert werden. Wichtig ist jedenfalls, dass klargestellt ist, welche Rolle der Berater jeweils spielt – anderenfalls besteht die Gefahr, dass seine Aktivitäten als Manipulation wahrgenommen werden.

Wenn Wissenschaftler mit dem Konzept der aktiven Moderation arbeiten wollen, müssen sie sich mit all diesen Anforderungen auseinandersetzen. Ihre inhaltliche Qualifikation bildet die Basis für die Beratungstätigkeit – und je fundierter die auf das jeweilige Problem bezogenen Fachkenntnisse sind, desto besser: Wer etwa ein Jugendamt berät und sich in Fragen der Jugendhilfe fachlich auskennt und sich auf wissenschaftlicher Basis mit möglichen Perspektiven auseinandergesetzt hat, kann leichter Impulse für umsetzbare neue Ideen geben als jemand, dessen Kompetenz sich in erster Linie aus der Beherrschung von Moderationsmethoden speist. Insofern haben Wissenschaftler bei diesem Konzept einen Startvorteil gegenüber „reinen“ Experten für Moderationsmethoden, die weniger daran gewöhnt sind, sich in inhaltliche Fragestellungen einzuarbeiten.

Tab 2: Was unterscheidet „aktive Moderation“ von Organisationsentwicklung und von „traditionellen“ Formen der Beratung?

„traditionelle“ Form	Organisationsentwicklung	Aktive Moderation
Problemstellung ist vorgegeben	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt
Mitarbeiter sind passive Objekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte
Berater bringen fertige Lösungen mit	Lösungen werden intern entwickelt	Lösungen werden kooperativ entwickelt (Berater und Interne)
Lösungen werden vorgestellt	Lösungsmethoden werden gelernt	Lösungsmethoden werden gelernt; Ideen zur Lösung werden zur Diskussion gestellt
Projekt ist mit Fertigstellung eines Konzeptes beendet	Umsetzung ist Teil des Projektes	Umsetzung ist Teil des Projektes, kann aber über die Projektlaufzeit hinausgehen
schneller Problemlösungsprozess mit geringer Umsetzungswahrscheinlichkeit	Langwieriger Problemlösungsprozess mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit	mittlere Dauer des Problemlösungsprozesses; Umsetzung kann – insbesondere bei innovativen Ideen – langwierig sein
Berater ist Fachexperte (mit Moderationskenntnissen) („Lehrer“)	Berater ist Moderations-experte (mit Fachkenntnissen) („Moderator“)	Berater ist Anstoßgeber (mit Fach- und Moderationskenntnissen) („Katalysator“)
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe	Kombination von Fremdhilfe und Hilfe zur Selbsthilfe

Gerade Wissenschaftler, die als „Wanderer zwischen den Welten“ agieren, also teils Forschung, teils Beratung machen, haben weit eher als andere Berater, etwa aus dem Bereich der Unternehmensberatungen, die Möglichkeit, sich fundiert mit inhaltlichen Fragen auseinander zu setzen. Sie befinden sich nicht in einer „Tretmühle“ von schnell aufeinander folgenden Beratungsprojekten, sondern können Phase der Forschungstätigkeit nutzen, um neue Ideen zu entwickeln. Über derartige „Ressourcen zum Nach- (und Vor-)Denken“ verfügen Institutionen und Personen, die ausschließlich beratend tätig sind, in der Regel nicht.

Ein Beispiel kann die Situation illustrieren: So haben Wissenschaftler auch die Möglichkeit, international erfolgreiche Ansätze der Verwaltungsmodernisierung zu analysieren, Erfahrungen auf die Nutzbarkeit für deutsche Verwaltungen zu überprüfen und daraus Anregungen abzuleiten – und zwar auf methodisch abgesicherter Basis und in Kenntnis der Besonderheiten des deutschen Systems. Auf einer derartigen Grundlage können internationale Erfahrungen tatsächlich für die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland nutzbar gemacht werden. Bislang geschieht dies in unzureichendem Maße. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass in der Beratungsszene nicht selten eine geradezu naive Bewunderung von (scheinbaren?) ausländischen Erfolgen vorzufinden ist, die in der Verwaltung eher Gegenreaktionen auslöst

und diejenigen bestärkt, die sowieso davon ausgehen, dass andere Erfahrungen nicht übertragbar sind. Eine fundierte und differenzierte Betrachtungsweise könnte solche Blockaden lösen.

Gerade wenn man mit dem Konzept der aktiven Moderation arbeitet, ist jedoch eine hohe inhaltliche Qualifikation zwar eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Beratungstätigkeit. Wissenschaftler müssen sich Methodenkenntnisse für die Moderation aneignen, wenn sie nicht vergleichbare Probleme wie in den 70er Jahren provozieren wollen. Bereits die universitäre Ausbildung müsste derartige Kenntnisse – vor allem im Rahmen entsprechender Studienschwerpunkte – einbeziehen. In diesem Kontext sind sowohl die Berufsverbände als auch die einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen – Hochschulen wie Forschungsinstitute – gefragt. Ansatzpunkte bietet etwa der BDS.

Unter diesen Voraussetzungen bedeutet wissenschaftliche Beratung für die Verwaltungsreform eine große Chance. Da die oben skizzierten Befragungsergebnisse zeigen, dass neue Ideen als Ergebnisse von Beratungsprojekten gefragt sind, dürfte ein Berater mit dem Konzept der „aktiven Moderation“ in vielen Fällen auf Interesse stoßen. Wenn allerdings eine Beratung nach dem Konzept der aktiven Moderation erfolgen soll, muss dies für alle Beteiligten bei der Planung des Projektes explizit gemacht werden. Eine Institution etwa, die einen neutralen Moderator für ein Organisationsentwicklungsprojekt erwartet, wird irritiert auf inhaltliche Impulse des Beraters reagieren. Den nachfragenden Behörden sind unterschiedliche Beratungskonzepte oft nicht bekannt; dies gilt insbesondere für innovative Ansätze. Von daher ist es Sache des Beraters, seinen Ansatz offen zu legen und zu erläutern, ob dieser sich mit den – oft nur diffus vorhandenen und unausgesprochenen – Erwartungen der nachfragenden Institution deckt.

Potenziell könnte die Ausrichtung von Beratung am Konzept der aktiven Moderation sowohl zu einer Dynamisierung der Verwaltungsreform als auch zu einer Stärkung der Rolle wissenschaftlicher Beratung beitragen. Für eine praxisorientierte Sozialwissenschaft dürfte es somit lohnend sein, das Konzept weiter zu entwickeln und zu erproben und entsprechende Erfahrungen auszuwerten.

## Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W., 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, Heine v.; Vogel, Annette (Hrsg.), S. 77-88.
- Alemann, Heine v., 1996: Einige allgemeine Bemerkungen zur Soziologie der soziologischen Beratung. In: Alemann, Heine v.; Vogel, Annette (Hrsg.), S. 16-26.
- Alemann, Heine v.; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996: Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven. Opladen.
- Beyme, Klaus v., 1977: Sozialwissenschaften und Politikberatung. In: Flitner, Andreas; Herrmann, Ulrich (Hrsg.), S. 107-126.
- Böhret, Carl; Hugger, Werner, 1978: Praxistest eines Gesetzentwurfs. Zur Zusammenarbeit von Wissenschaft, Verwaltung und Verbänden. In: Böhret, Carl (Hrsg.), 1978b, S. 185-210.

- Böhret, Carl, 1978a: Organisations- und Verwaltungsreformen als Verständigungsproblem zwischen Politikwissenschaft und Praxis. In: Böhret, Carl (Hrsg.), 1978b, S. 11-18.
- Böhret, Carl (Hrsg.), 1978b: Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft. Zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluation von Neuerungen. Baden-Baden.
- Böhret, Carl, 1987: Wissenstransfer – eine „praktische“ Zusatzaufgabe der Verwaltungswissenschaft. In: Koch, Rainer (Hrsg.): Verwaltungsforschung in Perspektive. Baden-Baden, S. 219-232.
- Bruder, Wolfgang, 1980: Sozialwissenschaften und Politikberatung. Opladen.
- Dewe, Bernd, 1996: Beratende Rekonstruktion. Zu einer Theorie unmittelbarer Kommunikation zwischen Soziologen und Praktikern. In: Alemann, Heine v.; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996, S. 38-56.
- Ellwein, Thomas, 1978: Evaluierung von Organisations- und Verwaltungsreformen. In: Böhret, Carl (Hrsg.), 1978b, S. 21-44.
- Ellwein, Thomas; Hesse, Joachim Jens (Hrsg.), 1985: Verwaltungsvereinfachung und Verwaltungspolitik. Baden-Baden.
- Ellwein, Thomas; Hesse, Joachim Jens; Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hrsg.), 1987: Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft. Baden-Baden.
- Flitner, Andreas; Hermann, Ulrich (Hrsg.), 1977: Universität heute. Wem dient sie? Wer steuert sie? München/Zürich.
- French, Wendell-L.; Bell, Cecil H., 1994: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsänderung. Bern und Stuttgart. (4. Auflage; 1. Auflage 1977)
- Friedrich, Hannes, 1970: Staatliche Verwaltung und Wissenschaft. Die wissenschaftliche Beratung der Praxis aus der Sicht der Ministerialbürokratie. Frankfurt am Main.
- Friedrichs, Jürgen, 1982: Methoden empirischer Sozialforschung. 10. Auflage. Opladen.
- Fuchs, Werner; Klima, Rolf; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienold, Hanns (Hrsg.), 1988: Lexikon zur Soziologie. Opladen.
- Greiffenhagen, Martin; Prätorius, Rainer (Hrsg.), 1979: Ein mühsamer Dialog. Köln/Frankfurt am Main.
- Habermas, Jürgen, 1981: Technik und Wissenschaft als „Ideologie“. 11. Auflage. Frankfurt/Main.
- Hauff, Volker, 1979: Wie lässt sich die Verständigung zwischen Wissenschaftlern und Politikern verbessern? In: Greiffenhagen, Martin; Prätorius, Rainer (Hrsg.), S. 182-194.
- Hegela, Hans-Joachim, 1977: Die Arbeit der Projektgruppe „Regierungs- und Verwaltungsreform“. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), S. 166-188.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Ittermann, Peter, 1998: Unternehmensberatung: Umrisse einer Wachstumsbranche. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 183-200.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle), 1994: Personalentwicklung. KGSt-Bericht Nr. 13. Köln.
- Klages, Helmut, 1987: Beratung als Bedingung der Wissenschaftsentwicklung. In: Koch, Rainer (Hrsg.), S. 258-267.
- Koch, Rainer (Hrsg.), 1987: Verwaltungsforschung in Perspektive. Baden-Baden.
- Königswieser, Roswita; Exner, Alexander; Pelikan, Jürgen M., 1995: Systemische Intervention in der Beratung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2, S. 52-65.
- Mayntz, Renate, 1978: Zur Nichtbeteiligung der Wissenschaft bei der Implementierung von Reformen. In: Böhret, Carl (Hrsg.), 1978b, S. 45-52.
- Mayntz, Renate (Hrsg.), 1980: Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte. Königstein/Taunus.
- Mayntz, Renate (Hrsg.), 1983: Implementation politischer Programme. Ansätze zur Theoriebildung. Opladen.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hrsg.), 1973: Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes. München.



- Minssen, Heiner, 1998: Soziologie und Organisationsberatung – Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), 1998, S. 53-72.
- Paul, Günter, 1994: Organisationsentwicklung. Verwaltungen helfen sich selbst. Fortbildung & Praxis Band 2, Hrsg. Bayrische Verwaltungsschule. Stuttgart.
- Pflaumer, Gerd, 1978: Zur Rolle der Politikwissenschaft bei der Reform des öffentlichen Dienstes. Diskussionsbeitrag aus der Sicht der Verwaltungspraxis. In: Böhret, C. (Hrsg.), 1978b, S. 319-322.
- Scharpf, Fritz W., 1973: Planung als politischer Prozess. Frankfurt.
- Scharpf, Fritz W., 1987: Grenzen der institutionellen Reform. In: Ellwein, Thomas; Hesse, Joachim Jens; Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hrsg.), S. 111-154.
- Schatz, Heribert, 1973: Auf der Suche nach neuen Problemlösungsstrategien: Die Entwicklung der politischen Planung auf Bundesebene. In: Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hrsg.), S. 9-67.
- Schatz, Heribert, 1977: Funktionsbedingungen und Konfliktsituationen verwaltungswissenschaftlicher Forschung und Beratung, dargestellt am Beispiel der Projektgruppe „Regierungs- und Verwaltungsreform“. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), S. 189-226.
- Stöbe, Sybille, 1997: Verwaltungsmodernisierung und Organisationsberatung. Auswertung einer Befragung. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 1997/11. Gelsenkirchen.
- Töpfer, Armin, 1987: Zukünftige Aufgabenfelder der Personalforschung. Zeitschrift für Personalforschung 3, S. 259-271.
- Willke, Helmut, 1992: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.), S. 17-42.
- Wimmer, Rudolf (Hrsg.), 1992: Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden. Wirtschaftswoche Nr. 28, 1993.
- Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), 1977: Interaktion von Wissenschaft und Politik. Frankfurt.
- Wohlgemuth, André C., 1991: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. 3. Auflage. Bern und Stuttgart.

Dr. Sybille Stöbe-Blossey  
 Institut für Arbeit und Technik  
 Munscheidstraße 14  
 45886 Gelsenkirchen  
 Tel: ++49.209.1707-130  
 Fax: ++49.209.1707.110  
 eMail: stoebe@iatge.de

Dr. Sybille Stöbe-Blossey, geb. 1962, Studium der Sozialwissenschaften mit den Nebenfächern Rechts- und Wirtschaftswissenschaften in Mainz, Rennes (Frankreich) und Duisburg, seit 1989 als Wissenschaftlerin am Institut Arbeit und Technik, Promotion 1992 in Bochum, 1992 bis 2001 zahlreiche Forschungs- und Beratungsprojekte zur Verwaltungsmodernisierung, seit 2002 Aufbau und Leitung des neuen Forschungsschwerpunktes „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“.